

Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen

Nava Soto, Mariana Ivonne; Ramos Rubio, Patricia; García Uribe, Emmanuel Francisco

Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen

RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, vol. 10, núm. 29, 2021

Universidad Autónoma del Estado de México, México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968300003>

Licencia de Creative Commons: esta obra se encuentra protegida por una Licencia de Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 internacional

Licencia de Creative Commons: esta obra se encuentra protegida por una Licencia de Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 internacional



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen

Mariana Ivonne Nava Soto *al186984@alumnos.uacj.mx

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Patricia Ramos Rubio

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Emmanuel Francisco García Uribe

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

RECAI Revista de Estudios en
Contaduría, Administración e
Infomática, vol. 10, núm. 29, 2021

Universidad Autónoma del Estado de
México, México

Recepción: 17 Febrero 2021

Aprobación: 14 Junio 2021

Redalyc: [https://www.redalyc.org/
articulo.oa?id=637968300003](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968300003)

Resumen: El modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional de Cohen (2007) propone que un empleado posee predisposición a generar compromiso al ingresar a una empresa y tiempo después se consolida el compromiso como actitud. Sin embargo, en dicho modelo el autor no profundiza en el desarrollo teórico de las variables que intervienen en el proceso. Por ello, en el presente trabajo se pretende complementar el sustento teórico de las variables incluidas en el modelo. Se realizó una revisión teórica que comprendió las variables incluidas en el modelo de dos dimensiones. La complementación teórica del presente trabajo proporciona el sustento a las variables incluidas en el modelo que explican el mecanismo que genera al compromiso organizacional en sus dimensiones afectiva e instrumental.

Palabras clave: Compromiso organizacional, dos dimensiones, revisión teórica.

Abstract: Cohen's two-dimensional model of organizational commitment (2007) proposes that an employee has a predisposition to generate commitment when entering a company and that only time later does commitment consolidate as an attitude. However, in this model, the author does not delve into the theoretical development of the included variables. Thus, the present study is intended to complement the theoretical support for the variables included in such a model. To this end, a theory review was undertaken that included the variables encompassed in the two-dimension model. This paper's theoretical elaboration provides support to the variables included in the model, hence helping to explain the mechanism that generates organizational commitment in its affective and instrumental dimensions

Keywords: Organizational commitment, two dimensions, theoretical review.

1. Introducción

Las organizaciones actualmente están inmersas en un entorno dinámico en el que requieren de un enfoque de gestión centrado en el compromiso organizacional de sus empleados que les permita ser más flexibles para adaptarse y sostenerse en un ambiente competitivo (Bohnenberger, 2017; Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado & Davis, 2018; Roca, Beltrán, Escrig & Bou, 2015). Al respecto, algunos investigadores del tema han hecho esfuerzos por explicar el mecanismo que genera el compromiso organizacional, a raíz de esto surgieron diversos modelos teóricos que han

sido abordados en su mayoría desde dos perspectivas: la actitudinal y la conductual, siendo la primera la más estudiada (Omer & Ahmed, 2016).

Ambas perspectivas fueron integradas por Meyer y Allen (1991) en su modelo de tres dimensiones del compromiso organizacional, el compromiso afectivo, normativo y de continuidad (Three Component Model, TCM; Allen & Meyer, 1990). Sin embargo, el modelo presenta algunas limitaciones señaladas en un meta-análisis realizado por Meyer et al., (2002) en el que se mostraron evidencias sobre la validez y generalización de dicho modelo mediante la estimación de correlaciones entre los constructos subyacentes. En este estudio se destacó una alta correlación entre las dimensiones normativa y afectiva ($r=.63$), incluso en las escalas reducidas (8 ítems $r=.54$; 6 ítems $r=.77$) fueron analizadas por separado. En otro estudio realizado por Ko et al.,(1997) se ha reportado la discrepancia respecto a la dimensionalidad del componente de continuidad, puesto que empíricamente la dimensión se descompone en dos factores (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Las debilidades del TCM anteriormente mencionadas pueden deberse a: a) una confusión en la construcción de las tres dimensiones, específicamente, si no se hizo una correcta distinción entre los mecanismos actitudinal y conductual que generan el compromiso, ya que estos mecanismos están interrelacionados (Mowday et al., 1982b), y b) las definiciones del compromiso no deben incluir ni intenciones ni comportamientos pues estos son resultados que se buscan predecir a raíz del compromiso, incluirlos en las conceptualizaciones origina confusión entre compromiso y sus resultados o consecuencias (Becker, Klein & Meyer, 2001), por lo tanto también genera confusión con respecto a sus predictores y criterios para su medición.

Para solucionar dichas problemáticas, Cohen (2007) desarrolló una teoría y un modelo en el que se reconceptualizan las variables del TCM. En esta teoría el compromiso se compone de dos dimensiones: apego instrumental y psicológico. Las variables propuestas en el modelo de dos dimensiones (Cohen, 2007) cumplen con dos funciones importantes para la teoría del compromiso organizacional propuesta por Meyer y Allen (1991) en el TCM . En primer lugar, el compromiso normativo en el modelo de dos dimensiones se conceptualiza como una predisposición normativa a generar compromiso, lo cual solucionaría el problema de alta correlación con la dimensión afectiva en el modelo de TCM. En segundo lugar, el compromiso de continuidad propuesto en TCM se conceptualiza en el modelo bidimensional como una predisposición instrumental que posteriormente el empleado experimenta como compromiso instrumental. Esto último, da solución al problema del desdoblamiento en dos factores de la dimensión de continuidad en el TCM. Por otra parte, las variables antecedentes propuestas en el modelo bidimensional se incorporan por su influencia sobre las variables de predisposición tanto normativa como instrumental.

En este sentido, el modelo de dos dimensiones se proponen cambios en la conceptualización de Meyer y Allen (1991), para solucionar las problemáticas antes planteadas. Otro aspecto de relevancia práctica que

tiene el modelo radica en la presencia de factores que ejercen influencia antes de que la persona sea empleada en la organización y se observan en los procesos de socialización (Bergman, 2006; Godlewski & Kline, 2012). Todo ello, podría ser de utilidad al departamento de recursos humanos, ya que las variables antecedentes del modelo son útiles para generar perfiles de empleados con predisposición a desarrollar compromiso, además la variable de socialización podría ayudar a detectar necesidades de socialización y capacitación (Cohen, 2007). Por tales motivos, en el presente trabajo se pretende complementar del desarrollo teórico de las variables incluidas en el modelo de dos dimensiones, ya que Cohen (2007) únicamente propone las variables, pero no profundiza en su argumentación teórica. De esta forma será posible mejorar la comprensión del mecanismo que genera el compromiso organizacional.

2. Factores determinantes del modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional

El modelo de dos dimensiones fue desarrollado por Cohen, (2007) partiendo de la premisa que los empleados llegan a una organización con ciertas actitudes de compromiso y se establece una temporalidad: antes y después de entrar a la organización. Además, de acuerdo con su teoría, el modelo se compone por las dimensiones de apego instrumental y psicológico, las cuales pueden observarse en la figura 1.

Bases del compromiso	Tiempo	
	Antes de entrar a la organización	Después de entrar a la organización
Apego instrumental	Propensidad instrumental al compromiso	Compromiso instrumental
Apego psicológico	Propensidad normativa al compromiso	Compromiso afectivo

Figura 1: Bases del modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional
Cohen (2007)

El apego instrumental consiste en el intercambio individuo-organización, su conceptualización surge de la dimensión de continuidad de Meyer y Allen (1991), la cual es resultado de evaluar los costos asociados con dejar la organización basada en los side bets de Becker (1960). El giro que se le ha dado al modelo de dos dimensiones consiste en posicionarlo como resultado de los beneficios de permanecer laborando en la organización. Así, el apego instrumental se compone de la propensión y del compromiso instrumental. Para Cohen (2007), la propensión instrumental se refiere a un apego que resulta de la percepción que tiene un individuo de la calidad del intercambio tangible entre sus contribuciones a la organización y las recompensas que recibe.

La segunda dimensión corresponde al apego psicológico, compuesto por la propensión normativa y el compromiso afectivo. La propensión normativa generalmente surge antes del ingreso a la organización e implica una obligación moral hacia la empresa. Por otra parte, el compromiso afectivo surge del apego psicológico que siente un

individuo hacia la organización reflejando el grado en que internaliza las características de la organización y se identifica con la misma (O'Reilly & Chatman, 1986).

2.1 Características personales

En la figura 2 se presenta el modelo teórico propuesto por Cohen (2007) para explicar el compromiso organizacional en función del compromiso apego instrumental y psicológico, en el cual es posible apreciar los antecedentes, las propensiones y las formas de compromiso.

Según Schwartz y Bilsky (1987) los valores son conceptos o creencias sobre estados finales o comportamientos deseables que trascienden de situaciones específicas, guían la selección de comportamientos y eventos, y se ordenan por importancia relativa. Otra definición similar es la de Schwartz y Sagiv (1995), que definieron los valores humanos como metas deseables que varían en importancia y sirven como principios que guían la vida de las personas. Con respecto a las creencias, éstas guardan una relación estrecha con los valores y actitudes de una persona, puesto que los valores son creencias particulares de una situación en términos ideales, en tanto que la actitud que se tiene hacia cierto objeto se determina por las creencias sobre aspectos de dicho objeto y la forma en que se relaciona con los valores propios (Geare, 1986).

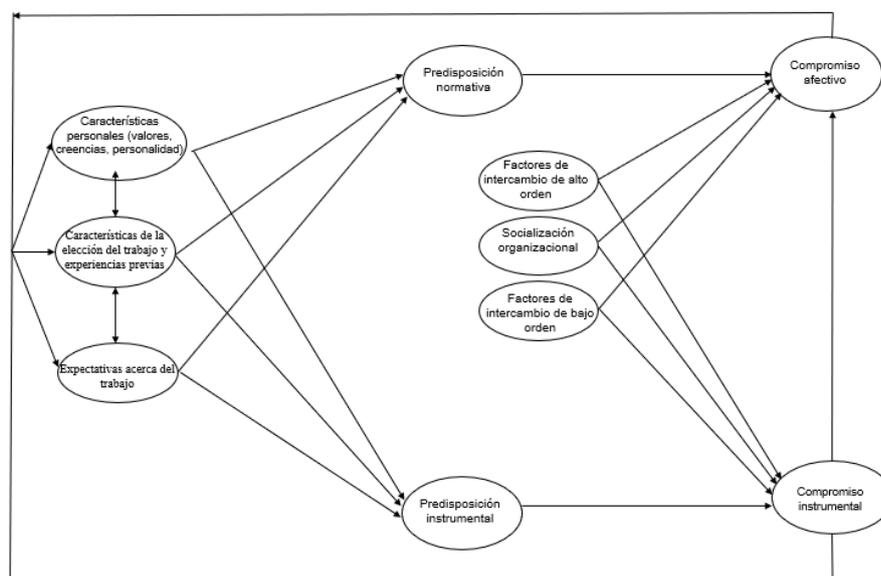


Figura 2: Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional
Cohen (2007)

Según Mowday, et al., (1982a) , los nuevos empleados llegan a las organizaciones con diferentes objetivos y valores que buscan satisfacer a través del empleo, y que estos afectan los niveles iniciales de compromiso en el empleado si no hay congruencia entre los valores organizacionales y los propios. Al respecto, Dávila (2012) sugiere que ante la indudable presencia de valores personales y organizacionales, ambos grupos de valores generan un impacto distinto, y es posible que la organización se

beneficie de las consecuencias positivas en función de lo que se busque predecir. Los valores desde el punto de vista individual ocupan una posición central en el sistema cognitivo de una persona, por lo tanto su relevancia radica en que influyen en nuestras actitudes, procesos de toma de decisiones y en todos los comportamientos humanos (Cohen y Caspary, 2011).

La personalidad consiste en un conjunto de atributos individuales que constantemente distinguen a las personas entre sí, en términos de formas de pensar, sentir y actuar de ciertas maneras (Ones et al., 2005). Un aspecto inherente a la personalidad es el rasgo de personalidad. Es una característica del individuo que ejerce una influencia dominante dentro de una gama amplia de respuestas consideradas relevantes para determinado rasgo; estas respuestas del individuo se toman como un indicador del rasgo en cuestión, puesto que se asume que los rasgos de personalidad son manifestaciones de comportamiento subyacente (Ajzen, 2005). Los rasgos de personalidad revelan qué define a una persona, son patrones recurrentes más o menos consistentes que explican el actuar y las reacciones que simultáneamente caracterizan a los individuos y los diferencian de los demás, lo cual permite realizar generalizaciones acerca de cómo los individuos con rasgos de personalidad similares podrían actuar o reaccionar (McCrae et al., 1996).

2.2 Características de la elección del trabajo y experiencias previas

El proceso de elección de trabajo puede caracterizarse como una serie de decisiones tomadas por un solicitante con respecto a qué trabajos y organizaciones debe buscar para obtener empleo (Gatewood et al., 1993). En términos simples, consiste en que el solicitante opte por aceptar o no una oferta de trabajo real que involucra la obtención de un trabajo (Chapman et al., 2005).

Este proceso de elección de trabajo se centra más en el cómo la información es utilizada para decidir aceptar o no una oferta de trabajo más que en qué tipo de información es usada (Barber, 1998). Este concepto es distinto de las percepciones o intenciones de elección de trabajo dado que estas no implican un costo, en tanto que elegir un empleo si implica un costo de oportunidad: aceptar una oferta y dejar de elegir otra (Rynes, 1989).

Con respecto los factores que intervienen en la elección de un empleo, Vroom y Deci (1971), quienes identificaron dos procesos posteriores a la elección de la persona. El primero fue denominado disonancia cognitiva posterior a la decisión, la cual provoca un aumento en el atractivo de la alternativa elegida y una disminución en el atractivo de la alternativa rechazada. El segundo proceso tiene lugar cuando la persona empieza a adquirir nuevos conocimientos sobre la alternativa elegida durante el transcurso de la implementación de su elección; se compara la expectativa con lo real. Otro aspecto importante es que la tendencia a reevaluar positivamente el empleo elegido disminuye en el primer año.

Las experiencias laborales son una fuerza socializadora trascendental que influyen en la formación de vínculos psicológicos con la organización (Mowday, et al., 1982b). Este factor influye de manera subjetiva sobre la membresía organizacional, lo cual afecta de forma directa al nivel de compromiso organizacional (Fukami y Larson, 1984). Concretamente se espera que sobre la base de experiencias laborales se desarrolle compromiso afectivo y que aumenten los sentimientos de desafío y comodidad de los empleados en la organización (Allen y Meyer, 1993) así como el sentido de competencia y autoestima (Meyer et al., 1998).

Asociado a las experiencias de trabajo previas se ha aportado evidencia de que con el tiempo pueden moldear los niveles de compromiso organizacional en etapas más tardías en la carrera laboral (Lee et al., 1992). Por otra parte, una vez que el empleado se encuentra laborando en la organización, la influencia de las experiencias laborales tempranas en el podría ser moderada por el valor que los empleados otorgan a estas experiencias (Meyer et al., 1998).

2.3 Expectativas laborales del nuevo trabajo

Según explican Mowday et al., (1982b), el nivel de expectativas que los nuevos empleados traen al trabajo tienen relación directa con el compromiso en etapas muy tempranas. En este sentido, los empleados que ingresan a organizaciones con altas expectativas pueden tener una mayor propensión a comprometerse y puede ser más sensible a las experiencias laborales reales que a las expectativas iniciales (Mowday, et al., 1982a).

Las expectativas iniciales podrían determinar en gran medida las emociones, actitudes y comportamientos de los empleados recién llegados a la organización (Gkorezis y Kastritsi, 2017). Dado esto, una discrepancia negativa entre las expectativas y la realidad resultaría en un llamado “shock de realidad”, que minaría las perspectivas de compromiso a largo plazo (Buchanan, 1974). El concepto de expectativas cumplidas representa la discrepancia entre lo que una persona encuentra en el empleo actual y lo que esperaba encontrar, incluyendo experiencias negativas y positivas, por lo cual se espera que los empleados tengan expectativas diferentes en su totalidad con respecto a los pagos o recompensas en una organización (Porter & Steers, 1973).

Es posible trazar este aspecto de las expectativas cumplidas en las teorías de socialización organizacional, las cuales proponen en general que las expectativas de los recién llegados se forman antes de la entrada en la organización llamada socialización anticipada, durante el reclutamiento y la selección. Los recién llegados se crean las primeras impresiones acerca de su rol en la organización y una vez que se da el encuentro se enfrentan a la realidad de sus roles (Major et al., 1995)1.

2.4 Propensión normativa al compromiso

La propensión normativa al compromiso es una obligación moral de forma general hacia la organización que refleja la probabilidad de comprometerse con ella (Cohen, 2007). Sus raíces tienen cimiento en parte del trabajo desarrollado por Wiener (1982), quien a partir del enfoque de identificación postuló respecto al compromiso que se trata más de un constructo intervencionista de actitud principalmente de tipo afectivo, en lugar de cognitivo-calculador (Becker, 1960), que consiste en un proceso motivacional normativo que requiere una explicación más completa del comportamiento individual en las organizaciones previendo las presiones normativas internalizadas y los estándares morales personales, es decir, el compromiso representa una forma de control normativo sobre las acciones de una persona.

Además, Wiener (1982) con base en la Teoría de la Acción Reaccionada (TAR) de Fishbein (1980), elabora un modelo en el que es posible situar a la propensión normativa al compromiso en una etapa preempleo así como la importancia y el rol de reclutamiento, selección y socialización temprana. En primer momento, la TAR proporciona un enfoque para comprender a los individuos con respecto a complejos procesos de toma de decisiones, se basa en dos supuestos principales: 1) Para alcanzar una decisión de comportamiento, los humanos usan la información de manera sistemática y racional; 2) las acciones socialmente relevantes están bajo control volitivo (Liou, 2009). A su vez, se compone de tres elementos importantes: a) el predictor del comportamiento es la intención de comportamiento o la decisión de realizarlo; b) las intenciones se determinan por la norma subjetiva, es decir, por la evaluación de comportamiento de la persona y la percepción de la presión social que tenga para hacerlo; c) variables externas con efectos indirectos sobre el comportamiento (Abraham y Sheeran, 2003).

Meyer y Allen (1991) conceptualizaron en su modelo TCM una dimensión normativa que se define como el reflejo de un sentimiento de obligación de continuar en la organización porque siente que debe hacerlo, es decir una obligación moral. Aunque estos autores reconocen la sugerencia de Wiener (1982) acerca de que la obligación que surge de permanecer en la organización, podría resultar de la internalización del individuo de las presiones normativas antes o después de la entrada, ya que en su modelo no contemplan esta dimensión temporal.

Desde la perspectiva de Cohen (2007) el compromiso normativo se trata más de una propensión instrumental. Según Cohen, dicha propensión normativa tiene su origen en la propuesta de Wiener (1982), quien postuló que el compromiso se trata de la creencia de un individuo de que tiene la obligación moral de participar en un modo de conducta que refleje lealtad y deber en todas las situaciones sociales en las que tiene una participación personal significativa, y de las presiones normativas internalizadas para actuar de una manera que satisfaga los intereses de la organización.

2.5 Propensión instrumental al compromiso

Cohen (2007) define la propensión instrumental al compromiso como una tendencia general a comprometerse con una organización determinada en función de las expectativas de beneficios, compensaciones y remuneraciones. Por su parte, Lee et al., (1992), la conceptualizan como la agregación de características y experiencias personales específicas, que los individuos aportan a las organizaciones, de modo que es más probable que se desarrolle un apego estable a la organización.

Un enfoque que permite distinguir dos procesos motivacionales para generar compromiso instrumental es el aportado por Wiener y Vardi (1980), quienes puntualizaron que las organizaciones poseen dos mecanismos para controlar el comportamiento de los empleados. El primero consiste en factor de tipo motivacional que promueve la participación, el segundo factor consiste en el contrato en sí, puesto que a través de éste se establecen las pautas económicas y de ingresos que le corresponden a los empleados, es decir, está más enfocada en los incentivos económicos, por lo que se le atribuye una función instrumental que funge como mecanismo de control (Wiener y Vardi, 1980).

Se distingue del compromiso conceptualizado por Becker en la Teoría de Side Bets (1960) y el conceptualizado por parte de Meyer y Allen (1991) como compromiso de continuidad, porque este tipo de compromiso está enfocado únicamente el intercambio instrumental, es decir, en los beneficios económicos que recibe en retorno por el trabajo desempeñado en la organización, en tanto que la conceptualización de compromiso de continuidad de Meyer y Allen (1991) [basada en la teoría de Becker] básicamente contempla una evaluación calculadora de los posibles costos que le representaría al empleado dejar la organización, como por ejemplo perder la antigüedad, haciendo dicha evaluación en sentido negativo o positivo según le convenga o no seguir laborando en la organización con base en dichos costos.

2.6 Factores de intercambio de alto y bajo orden

Según Cohen (2007) los factores de intercambio de alto orden surgen a raíz de las recompensas no instrumentales, ya que aumentan la responsabilidad que siente el empleado en mayor grado en que lo hacen las recompensas instrumentales. Dado esto, las variables consideradas como factores de intercambio de alto orden y que son de tipo no instrumentales son las percepciones de justicia, percepciones de apoyo organizacional y el liderazgo transformacional. Los factores de intercambio de bajo orden según este mismo autor incluyen las percepciones de la forma en que la organización cumplió las expectativas de intercambio instrumental, como pueden ser las recompensas monetarias o las percepciones de promoción.

La justicia organizacional se define como el grado en que los empleados perciben que las decisiones y las acciones de la administración son justas (Yean y Yusof, 2016). En un inicio el concepto de justicia surgió a raíz de la teoría de la equidad, la cual establece que las personas están más

preocupadas por la equidad de los resultados que por el nivel absoluto de estos resultados (Sieger et al., 2011). A través de dicha teoría Adams (1965) explicó que la percepción de justicia surge a través de un proceso de intercambio, en el cual los resultados del proceso son interpretados como justos o injustos.

En este sentido, los resultados del proceso de intercambio son interpretados con respecto a las proporciones desiguales de insumo-resultado entre el individuo y otro referente que produce sentimiento de injusticia experimentado por ambas partes si existe inequidad percibida, es decir los empleados tienden a compararse con otros para asegurarse de que son tratados de forma justa. La sensación de incomodidad causaría entonces una reacción conductual o psicológica para corregir la situación injusta (Loi et al., 2006).

Cuando se ejerce el liderazgo transformacional la tarea del líder es promover el logro y el autodesarrollo incrementando los deseos de los seguidores, además de promover el desarrollo de grupos y de la organización; para lograrlo los líderes deben exhibir cuatro componentes básicos del “yo”: carisma o influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y motivación inspiracional (Bass y Avolio, 1990). Bass (1999) explica los efectos de estas características del líder transformacional sobre sus seguidores:

La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se muestran cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo se puede alcanzar, establece un ejemplo a seguir, establece altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores quieren identificarse con tal liderazgo. La estimulación intelectual se muestra cuando el líder ayuda a los seguidores a ser más innovadores y creativos. La consideración individualizada se muestra cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores y apoyan y orientan el desarrollo de sus seguidores (p. 11).

El apoyo organizacional percibido es la percepción que surge en los empleados acerca de las creencias globales con respecto al grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger et al., 1986). Este concepto sienta sus bases en la norma de la reciprocidad propuesta por Gouldner (1960). Ésta explica que cuando una persona recibe algún beneficio posteriormente se ve obligado a retribuir a quien le ha otorgado tal beneficio. En este sentido, la percepción de apoyo en el empleado producirá en el individuo la necesidad de buscar una forma de reponer los beneficios recibidos, dicho sentido de obligación del empleado lo ayuda a lograr objetivos organizacionales (Eisenberger et al., 2001).

Con respecto al salario, para las empresas resulta necesario otorgar recompensas que satisfagan las necesidades de los empleados, puesto que es una forma de atraer, retenerlos y motivarlos para que logren cumplir objetivos organizacionales (Hung et al., 2018). En este sentido, la percepción que desarrollan las personas con respecto al salario que reciben suele jugar un papel importante en la mentalidad que adoptan, una mentalidad positiva suele asociarse con mayor satisfacción al pago en

comparación a las personas con una afectividad negativa (Sharma y Bajpai, 2011).

Por otra parte, según Roberts et al., (1999) la promoción es un componente de la equidad interna, la cual se refiere a la percepción individual de justicia de las recompensas en comparación con otros compañeros. Este concepto surgió de la teoría de la inequidad interna (Adams, 1963, 1965), y explica que un intercambio justo entre empleador y empleado no involucra únicamente el sentido económico, sino que además conlleva un factor de justicia social. Siguiendo la disonancia cognitiva, el concepto de inequidad representa la desigualdad que existe para la persona cada vez que sus entradas y/o resultados laborales percibidos se encuentran psicológicamente en una relación inversa con lo que percibe que son los resultados de otras personas (Adams, 1963).

2.7 Socialización organizacional

Según Van Maanen y Schein (1977), se define como el proceso por el cual un individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional. Taormina (1997) expresa que es un proceso mediante el cual una persona obtiene habilidades laborales relevantes, adquiere un nivel funcional de comprensión organizacional, logra interacciones sociales de apoyo con los compañeros de trabajo y generalmente acepta las formas establecidas de una organización en particular.

La socialización de los empleados o la "incorporación" es un tema clave para las organizaciones y los recién llegados por igual, ya que las personas se socializan más a menudo en sus carreras y las organizaciones tratan con los recién llegados con más frecuencia debido a las necesidades de personal elástico (Bauer et al., 2007). Con respecto a los procesos de socialización podrían compararse con respecto a su función con las variables de higiene, las cuales se correlacionan positivamente con los indicadores de la calidad del entorno laboral en lugar de con la calidad del trabajo (Feldman, 1976).

La socialización organizacional puede ser explicada a través de cuatro teorías: a) Teoría de la reducción de incertidumbre, b) La necesidad de pertenecer, c) Teoría del intercambio social, d) Teoría de la identidad social (Chao, 2012). Berger y Calabrese (1975) desarrollaron la Teoría de Reducción de la Incertidumbre (TRI). Ellos afirmaron que cuando dos desconocidos se encuentran por primera vez, la situación está llena de incertidumbre y vaguedad, e intentarán disminuir la ambigüedad sobre la otra persona (Punyanunt-Carter, 2019).

Según la TRI, un mayor número de alternativas percibidas debería producir una mayor sensación de incertidumbre y un impulso más fuerte para reducirla. Los miembros que interactúan hacen atribuciones proactivas y retroactivas sobre los comportamientos de los demás y sus propios comportamientos a medida que intentan reducir su incertidumbre (Bradac, 2001).

La teoría del intercambio social fue desarrollada por Blau (1964). Se afirma que en una relación se entra en una dinámica de intercambio en

la que una parte provee a otra de ciertos beneficios para obligar a la otra parte, la cual a su vez responderá con reciprocidad para cumplir con un sentido de obligación (Ganzach et al., 2002).

En la teoría de la identidad, se parte de la suposición que ésta deriva principalmente de la pertenencia a grupos y propone que las personas se esfuerzan por lograr o mantener una identidad social positiva, lo que a su vez aumenta el autoestima, en tanto que la identidad positiva resulta de las comparaciones favorables que se pueden hacer entre el grupo interno y los grupos externos (Brown, 2000).

2.8 Socialización organizacional

Según la teoría de dos dimensiones de Cohen (2007), el compromiso instrumental surge a partir de ciertas experiencias organizacionales, se desarrolla a partir de un intercambio real entre el empleado y la organización, y con base en esto realiza una evaluación acerca de la percepción de la calidad de dicho intercambio. Este autor lo define como un apego que resulta de la percepción que tiene un individuo de la calidad del intercambio tangible entre sus contribuciones a la organización y las recompensas que recibe.

Una de las primeras contribuciones en las que se puede identificar al compromiso instrumental es la visión desarrollada por Etzioni (1975), quien hizo una distinción entre el involucramiento calculador y el moral. El primero se refiere a una orientación negativa o positiva de baja intensidad, que está determinada por una relación de intercambio entre el empleado y la organización, el segundo involucra una orientación de alta intensidad que se basa en la internalización de normas organizacionales e identificación con la autoridad.

Un aspecto importante con respecto a la conceptualización del compromiso instrumental es que suele ser denominado compromiso calculador, el cual se caracteriza principalmente por un intercambio entre un individuo y la organización (Hung, Fisher, Gapp y Carter, 2012) o por el factor preponderante que lleva al empleado a tomar la decisión de comprometerse a entablar una relación con la organización (Goldring, 2010).

Es relevante destacar que el compromiso instrumental basado en la teoría de la conformidad avanzada por Kelman (1958) y desarrollada por Etzioni (1975), es diferente a la conceptualización del compromiso de continuidad aportada por Meyer y Allen (1991). La diferencia entre el compromiso de continuidad y el calculador radica en la naturaleza del proceso de cálculo, es decir, inversiones acumuladas vs expectativas de recompensas, el calculador no implica mayores inversiones en el organización a lo largo del tiempo (Delobbe y Vandenberghe, 2000).

2.9 Compromiso afectivo

El compromiso afectivo en un inicio fue considerado por Porter et al., (1973) como identificación e involucramiento en una organización particular. Para Buchanan (1974) es " en parte, un apego y afectivo a las metas y valores de una organización, al rol de uno en relación con las metas y valores, y a la organización por su propio bien, aparte de su valor puramente instrumental"(p.533).

Para Allen y Meyer (1990) el Compromiso Afectivo (CA) se considera como un apego emocional o afectivo a la organización de modo que un individuo con un fuerte sentimiento de compromiso de este tipo se identifica con, participa y disfruta de la membresía en la organización, con el propósito de lograr sus objetivos. Cohen, (2007) lo conceptualiza de forma similar como un apego psicológico a la organización, que el individuo al estar altamente comprometido se identifica, se involucra emocionalmente y siente un fuerte sentido de pertenencia a la organización.

Esta forma de compromiso también es llamado compromiso actitudinal y básicamente este término es utilizado para describir el grado de lealtad que un individuo tiene hacia una organización (Iverson y Buttigieg, 1999). Además, es visto como un lazo emocional que une al empleado con la organización y ha sido considerado como un determinante importante de lealtad y dedicación (Rhodes, Eisenberger y Armeli, 2001).

3. Conclusiones

El propósito del presente trabajo fue complementar el desarrollo teórico de las variables del modelo de dos dimensiones para mejorar la comprensión del mecanismo que genera el compromiso en los empleados. Las variables incluidas en las dimensiones afectiva e instrumental se incorporaron al modelo de dos dimensiones de Cohen (2007), aportando los elementos conceptuales que contribuyen a mejorar la explicación o la base teórica del mecanismo que genera el compromiso organizacional.

EL modelo de dos dimensiones se enfoca en un eje puramente actitudinal, lo que podría solucionar la confusión entre las perspectivas actitudinal y conductual que se presenta en el modelo TCM de Meyer y Allen (1991), además, aporta una solución a la alta correlación entre el compromiso normativo y afectivo en el TCM, dado que en el presente modelo se asume que el compromiso normativo es en realidad una propensión al compromiso afectivo, que debe determinarse antes de entrar a la organización. Al respecto, algunos trabajos que han estudiado el compromiso normativo (Bergman, 2006; Godlewski & Kline, 2012) han aportado evidencias acerca de la importancia de la medición del compromiso normativo como una propensión, razón por la cual el factor temporal (antes o después) toma relevancia práctica en el estudio del compromiso organizacional.

Por otra parte, el compromiso de continuidad se conceptualiza como un compromiso instrumental basado en un proceso de intercambio, lo cual puede solucionar el problema del desdoblamiento de esta dimensión en dos factores (Cohen, 2007), que particularmente se presenta en el modelo de Meyer y Allen (1990). Por tanto, desde un enfoque práctico, las variables referentes a las características personales, de elección de trabajo, experiencias previas, así como de las expectativas acerca del trabajo, pueden ser utilizadas por el departamento de recursos humanos para elaborar perfiles de predisposición al compromiso, lo cual les otorgaría a las organizaciones una herramienta que podría ser utilizada en la etapa de selección de personal.

Asimismo, a través de la variable socialización organizacional sería posible identificar necesidades de socialización para poderlas atender y facilitar el desarrollo del compromiso en los empleados. El modelo también puede ser utilizado para detectar el tipo de compromiso que ha desarrollado el empleado e incluso hacerlo en diferentes etapas de su carrera profesional, lo cual se traduce en una herramienta para el manejo del compromiso en los empleados. Finalmente, como limitación se tiene que el modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional (Cohen, 2007), no ha sido probado empíricamente en alguna investigación que incluya esta actitud como variable de investigación

4. Referencias

Referencias

Abraham, C., & Sheeran, P. (2003). Implications of goal theories for the theories of reasoned action and planned behaviour. *Current Psychology*, 22(3), 264–280.

Towards an understanding of inequity.

Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Inequity in social exchange.

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Attitudes and personality traits.

Ajzen, I. (2005). Attitudes and personality traits. In *Attitudes, Personality and Behavior* (p. 2). Open University Press.

The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Organizational commitment: Evidence of career stage effects?

Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)

Job choice process. In Recruiting employees: Individual and Organizational Perspectives.

Barber, A. (1998). Job choice process. In *Recruiting employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications.

Transformational leadership.

Bass, B., & Avolio, B. (1990). Transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.4324/9781315110400-6>

Two decades of research and development in transformational leadership.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods.

Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

Notes on the concept of commitment.

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.4259/ibk.29.428>

Commitment in Organizations - Accumulated Wisdom and New Directions.

Becker, T., Klein, H., & Meyer, J. (2001). Commitment in Organizations - Accumulated Wisdom and New Directions. 417–450. <https://doi.org/10.4324/9780203882122>

Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication.

Berger, C., & Calabrese, R. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99–112.

The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda.

Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663. <https://doi.org/10.1002/job.372>

Unspecified obligations and trust.

Blau, P. (1964). Unspecified obligations and trust. In *Exchange and power in social life*. Wiley.

Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.

Bohnenberger, M. (2017). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Tesis. Universidad de las Islas Baleares.

Theory comparison: Uncertainty reduction, problematic integration, uncertainty management, and other curious constructs.

Bradac, J. (2001). Theory comparison: Uncertainty reduction, problematic integration, uncertainty management, and other curious constructs. *Journal of Communication*, 51(3), 456–476. <https://doi.org/10.1093/joc/51.3.456>

Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges.

Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30(6), 745–

778. [https://doi.org/10.1002/1099-0992\(200011/12\)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0992(200011/12)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O)

Building organisational commitment: the socialisation of managers in work organisations.

Buchanan, B. (1974). Building organisational commitment: the socialisation of managers in work organisations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>

Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad.

Cernas-Ortiz, D., Mercado-Salgado, P., & Davis, M. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 1–9.

Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work.

Chao, G. (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue April 2018). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0018>

Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes.

Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>

Individual Values, Organizational Commitment, and Participation in a Change: Israeli Teachers' Approach to an Optional Educational Reform.

Cohen, A., & Caspary, L. (2011). Individual Values, Organizational Commitment, and Participation in a Change: Israeli Teachers' Approach to an Optional Educational Reform. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 385–396. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9186-1>

The construct of work commitment: Testing an integrative framework.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>

El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional.

Dávila, M. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional. *Anuario de Psicología*, 42(1), 51–64. <http://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/253522>

A four-dimensional model of organizational commitment among belgian employees.

Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2000). A four-dimensional model of organizational commitment among belgian employees. *European Journal of Psychological Assessment*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.16.2.125>

Reciprocation of perceived organizational support.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., D.Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.42>

Perceived Organizational Support.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and their Correlates

Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and their Correlates* (6th (ed.)). The free Press.

A contingency theory of socialization.

Feldman, D. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.

Theory of reasoned action: Some applications and implications.

Fishbein, M. (1980). Theory of reasoned action: Some applications and implications. In H. Howe & M. Page (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation 1979* (pp. 65–111).

Commitment to company and union: Parallel models.

Fukami, C., & Larson, E. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367–371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.367>

Social exchange and organizational commitment: Decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview.

Ganzach, Y., Pazy, A., Ohayun, Y., & Brainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: Decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview. *Personnel Psychology*, 55(3), 613–637. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00123.x>

Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions.

Gatewood, R., Gowan, M., & Lautenschlager, G. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427. <https://doi.org/10.5465/256530>

An examination of certain aspects of industrial relations ideologies#: a theoretical analysis and an empirical study of managers.

Geare, A. (1986). An examination of certain aspects of industrial relations ideologies#: a theoretical analysis and an empirical study of managers. [University of Otago]. In *American Documentation*. <https://doi.org/10.1002/asi.5090070210>

Employee expectations and intrinsic motivation: Work-related boredom as a mediator.

Gkorezis, P., & Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: Work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100–111.

A model of voluntary turnover in male canadian forces recruits.

Godlewski, R., & Kline, T. (2012). A model of voluntary turnover in male canadian forces recruits. *Military Psychology*, 24, 251–269. <https://doi.org/10.1080/08995605.2012.678229>

Commitment variation in the phases of the relationship development process.

Goldring, D. (2010). Commitment variation in the phases of the relationship development process. *Journal of Relationship Marketing*, 9(4), 229–246. <https://doi.org/10.1080/15332667.2010.522486>

The norm of reciprocity: A preliminary statement.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>

Work-related stress impacts on the commitment of urban transit drivers.

Hung, J., Fisher, R., Gapp, R., & Carter, G. (2012). Work-related stress impacts on the commitment of urban transit drivers. *Journal of Management and Organization*, 18(2), 220–230. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.220>

The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention.

Hung, L., Lee, Y., & Lee, D. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 103–116.

Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed?

Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>

Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>

Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea.

Ko, J.-W., Price, J., & Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>

Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes.

Lee, T., Ashford, S., & Walsh, J. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/014920639201800102>

Nurses' intention to leave: Critically analyse the theory of reasoned action and organizational commitment model.

Liou, Shwu, R. (2009). Nurses' intention to leave: Critically analyse the theory of reasoned action and organizational commitment model. *Journal of Nursing Management*, 17(1), 92–99. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00873.x>

Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support.

Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>

A Longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors.

Major, D., Kozlowski, S., Chao, G., & Gardner, P. (1995). A Longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418–431. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.418>

A five-factor theory of personality.

McCrae, R., & Costa, P. (1996). A five-factor theory of personality. *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2, 139–153.

A three component conceptualization of organizational commitment.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Commitment in a changing world of work.

Meyer, J., Allen, N., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39(1–2), 83–93. <https://doi.org/10.1037/h0086797>

Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment.

Meyer, J., Irving, P., & Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29–52. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U)

Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Development of Organizational Commitment.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982a). Development of Organizational Commitment. *Employee–Organization Linkages*, 2, 45–74. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-509370-5.50007-1>

Nature of organizational commitment.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982b). Nature of organizational commitment. In *Employee–Organization Linkages*, 2, 19–43. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50006-X>

Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.

O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Organizational Factors and Organizational Commitment#: A Conceptual Framework.

Omer, N., & Ahmed, A. (2016). Organizational Factors and Organizational Commitment#: A Conceptual Framework. *Journal for Studies in Management and Planning*, 02(1), 1–14.

Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions.

Ones, D., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389–404. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_5

Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism.

Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>

Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1973). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Uncertainty reduction theory (URT)

Punyanunt-Carter, N. (2019). Uncertainty reduction theory (URT) (S. P. Encyclopedia. (ed.)).

Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support.

Rhodes, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.

Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover.

Roberts, J., Coulson, K., & Chonko, L. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501815>

Organizational commitment to employees and organizational performance.

Roca, P., Beltrán, M., Escrig, A., & Bou, J. (2015). Organizational commitment to employees and organizational performance. *Emerald Insight*, 10(4), 781–800. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2013-0017>

Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions.

Rynes, S., L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 399–444.

Toward a universal psychological structure of human values.

Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562.

Identifying culture-specifics in the content and structure of values.

Schwartz, S., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92–116. <https://doi.org/10.1177/0022022195261007>

Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction#: Development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization.

Sharma, J., & Bajpai, N. (2011). Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction#: Development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization. *European Journal of Social Sciences*, 18(3), 450–461.

Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership.

Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.003>

Organizational socialization: A multidomain, continuous process model.

Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29–47. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>

Toward a theory of organizational socialization.

Van Maanen, J., & Schein, E., H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1–89. https://doi.org/10.1300/J026v07n01_11

The stability of post-decision dissonance: A follow-up study of the job attitudes of business school graduates.

Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1971). The stability of post-decision dissonance: A follow-up study of the job attitudes of business school graduates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 36–49. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90004-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90004-3)

A normative view.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285349>

Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81–96. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3)

Organizational justice: A conceptual discussion.

Yean, T., & Yusof, A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>